

Unidades Autoformativas

ADMINISTRACION GENERAL

N.7

la gerencia



Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
Subdirector General de Operaciones
División de Programación Didáctica
Convenio SENA-ISRAEL-ARMENIA

ADMINISTRACION GENERAL

Unidad Autoformativa No. 7

LA GERENCIA

Director General:	Ing.	EDUARDO GAITAN DURAN
Subdirector General de Operaciones:	Ing.	JORGE ENRIQUE BOTERO
Jefe División Programación Didáctica:	Admor.	BERNARDO HERRERA G.
Profesionales Asesores:	Ing. Agr. Lic.	ARGIRO GOMEZ OSORIO FABIOLA BLANCO
Técnico Agrícola:		RUBEN DARIO QUICENO

"Prohibida la reproducción total o parcial de éste documento sin la autorización expresa de la Subdirección General de Operaciones del SENA"

CONTENIDO

I	OBJETIVOS	1
II	AUTOPRUEBA DE AVANCE	2
III	INTRODUCCION	4
IV	DESARROLLO	5
	A. CONDICIONES QUE DEBE REUNIR EL GERENTE	5
	B. FUNCIONES DE LA GERENCIA	11
	C. RELACIONES DEL GERENTE CON LOS EMPLEADOS	15
V	RECAPITULACION	20
VI	AUTOEVALUACION FINAL	22
VII	VOCABULARIO	26
VIII	BILBIOGRAFIA	27

I OBJETIVOS

Al terminar el estudio de la presente unidad, usted habrá alcanzado los objetivos si al formularse una serie de 15 preguntas, puede responder a ellas en diez minutos, sin consultar ningún material y en forma oral.

II AUTOPRUEBA DE AVANCE

A continuación usted encontrará una autoprueba sobre el tema de esta unidad. Su función es determinar si debe o no estudiarla. De ocurrir lo último, lo cual podrá verificar con las respuestas que vienen al final de la unidad, usted podrá presentarse a la entrevista y continuar con la unidad siguiente.

AUTOPRUEBA.

Lea cuidadosamente las preguntas que aparecen a continuación. Si cree que se encuentra en capacidad de responderlas hágalo, si no, continúe la lectura en la página 4.

Conteste brevemente las siguientes preguntas:

1. Quién recibe el nombre de gerente o administrador ?

2. Para alcanzar los objetivos de la organización; qué condiciones debe reunir el gerente ?

3. Entre otros objetivos, cuáles son los principales que debe tratar de alcanzar el gerente ?

4. Cuáles son las principales responsabilidades del gerente ? (enumere siete).

5. Cuáles son las funciones de la gerencia ?

6. Qué condiciones debe tener el gerente para que los empleados tengan confianza en él ?

7. Cuáles son las responsabilidades sociales de la gerencia para con los empleados ?

Las respuestas a la Autoprueba figuran en la página 23. Compárelas. Si fueron correctas prepare la entrevista, si no, estudie la unidad.

III INTRODUCCION

Es buen gerente quien tiene el arte de dirigir las actividades de un grupo de personas para alcanzar un objetivo determinado o convenido.

En la empresa el gerente es la columna vertebral de la organización. Es el alma de la Institución. De su laboriosidad, experiencia y espíritu de servicio depende el éxito o fracaso de la empresa. A su capacidad y honradez está confiada en gran parte la vida de la empresa.

Si se desea ser gerente o administrador se debe llegar a dominar ciertas técnicas. La destreza en la dirección raras veces nace con una persona y por eso, dirigir no es tan fácil como se cree. Comprende un conjunto de factores que deben ser metódicamente aplicados.

Todo ejecutivo debe aprender la diferencia entre la dirección positiva y la negativa; entre los métodos preventivos y los curativos; entre la gerencia funcional y la imitativa o convencional. En el cumplimiento de su trabajo debe conceder atención a los objetivos, ideales, a los factores humanos, al medio ambiente y a la cuestión moral.

En la presente unidad estudiaremos las condiciones que debe reunir un buen gerente, sus responsabilidades. Igualmente se analizará las funciones de la Gerencia y las relaciones entre la gerencia y los empleados.

IV DESARROLLO

A. CONDICIONES QUE DEBE REUNIR EL GERENTE

El gerente es quien tiene el arte de dirigir las actividades de un grupo de personas para alcanzar un objetivo determinado. Pero para alcanzar esos objetivos, el gerente debe reunir las siguientes condiciones:

- HONESTIDAD:

El gerente debe gozar de toda la confianza de los socios y empleados de la empresa, por tanto debe ser una persona honesta, perfectamente íntegra y libre de toda sospecha.

- COMPETENCIA:

Conocimiento de sus tareas y capacidad necesaria para el cumplimiento eficientemente de sus funciones. Debe racionalizar el trabajo de todos sus colaboradores y delegar funciones en sus empleados subalternos.

- ORDEN:

No es posible mantener un buen funcionamiento una empresa sino existe un sentido del orden consciente y responsable, desde el gerente hasta el último empleado.

- DINAMISMO:

Si el gerente actúa movido o impulsado por la realización del trabajo en sí, influirá en sus subalternos y comunicará a la empresa un clima de actividad constructiva y de superación constante.

- SENTIDO DE AUTORIDAD:

El gerente no debe ser respetado por su posición en sí, sino que de él debe provenir la autoridad y la dis-

ciplina como algo que fluye normalmente, sin que sea necesario imponerlas a la fuerza.

- DISCRECION:

La discreción es señal de equilibrio mental. Ser discreto es ser prudente.

- OBJETIVIDAD Y ECUANIMIDAD:

Todas las fases de cada problema que surja deben ser examinadas a fondo para llegar a conclusiones justas y acertadas.

La ecuanimidad, esto es, el sentido de la equidad, le servirá a sí mismo para no tomar decisiones precipitadas.

- TACTO Y SUAVIDAD:

Es necesario que el gerente en sus contactos con sus subordinados y clientes, sea amable, previsor y pronto para servir, pero sin dejar a un lado la firmeza - cuando ella sea necesaria.

La misión del gerente debe encaminarse, entre otras cosas, a lograr los siguientes objetivos:

1. Vigilar que los negocios de la sociedad se realicen sin la pérdida de capital, esto es, evitando operaciones que puedan descapitalizar la empresa o inmovilizar su activo circulante.
2. Conseguir el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de sus empleados y socios.
3. Facilitar el mejor servicio al menor costo posible.

4. Dar a la empresa una orientación inteligente y ágil para que no dé la impresión de ser una empresa con sistemas anticuados.

RESPONSABILIDADES DEL GERENTE

- Ser leal, honesto, enérgico y decidido.
- Estudiar cuidadosamente las operaciones para lograr el máximo de eficiencia.
- Emplear colaboradores eficaces y honestos sin aceptar intrigas ni presiones.
- Aceptar de buen agrado las críticas constructivas.
- Entrenar personal para proveer los reemplazos.
- Ser un buen ciudadano en su comunidad.
- Aplicar la razón y el sentido común a la solución de los problemas.
- Esforzarse por mejorar profesionalmente.
- Comprender que el favoritismo hacia ciertos empleados es perjudicial para la empresa.
- Seguir la línea de operación que aplicaría en sus propios negocios.
- No prestar oídos a los comentarios mal intencionados.
- Usar su posición para favorecer a la empresa y no para obtener provecho personal.
- Recordar que la empresa pertenece a los socios y no al gerente.

AUTOCONTROL

Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y marque con una X, según el caso.

No.	AFIRMACION	V	F
1	Entre las condiciones que debe reunir un gerente se encuentran: Honestidad, competencia, orden, dinamismo, sentido de autoridad, etc.		
2	La competencia es la rivalidad que debe existir entre el gerente y sus empleados por el cumplimiento de sus funciones.		
3	Para el gerente mantener su autoridad dentro de la empresa debe siempre utilizar la fuerza.		
4	La discreción es aquella cualidad que debe poseer el gerente y que le indica la prudencia que debe mantener en sus actos.		
5	El gerente puede realizar negocios de la sociedad aunque se pierda capital.		
6	El gerente no debe aceptar ser criticado porque perdería su principio de autoridad.		

Nº.	AFIRMACION	V	F
7	El gerente debe seguir la misma línea de operaciones que aplicaría en sus negocios particulares.		
8	El gerente puede utilizar la empresa para obtener provecho personal.		

Compare sus respuestas con las que aparecen en la siguiente página.

RESPUESTAS

Nº.	AFIRMACION	V	F
1		X	
2			X
3			X
4		X	
5			X
6			X
7		X	
8			X

Si sus respuestas han sido acertadas puede continuar el estudio de la Unidad. En caso contrario debe volver a estudiar el tema.

B. FUNCIONES DE LA GERENCIA

Una manera de observar el método de la administración es identificar las funciones básicas que en su conjunto forman el sistema. Estas funciones son básicas para las actividades de la administración en todos sus niveles, desde el supervisor hasta el gerente.

- TOMAR DECISIONES:

El método por el cual la dirección de la acción es conscientemente acogida entre las alternativas disponibles con el propósito de obtener el resultado deseado.

- ORGANIZAR

El sistema por medio del cual se determina la estructura y asignación de trabajos.

- PLANEAR

La actitud por la cual el gerente estudia el futuro y descubre rumbos alternativos de acción abiertos a él.

- CONTROLAR

El método que mide el desarrollo actual y lo guía hacia una meta predeterminada.

- COMUNICAR

El plan por el cual las ideas se transmiten a otros con el propósito de obtener el resultado deseado.

- DIRIGIR

El procedimiento por el cual el desarrollo actual de los subordinados se guía hacia metas comunes.

Todas estas obligaciones están fuertemente interrelacionadas; sin embargo, es útil el tratar a cada una como un sistema separado con el propósito de establecer los conceptos detallados, importantes para el trabajo de los gerentes. En ocasiones puede ser conveniente considerar varias funciones conjuntamente con el fin de mostrar su gran interrelación. Ej.: comunicar y controlar deben considerarse unidos al planear sistemas. Así mismo, organizar y comunicar deben ser considerados simultáneamente al estudiar una organización.

Una lista de las funciones de la administración no es otra cosa que un útil recurso analítico para aceptar los elementos básicos inherentes al trabajo de la gerencia.

AUTOCONTROL

Marque con una X la palabra que considere correcta.

1. Al tomar una decisión, el resultado no podemos predecir
lo, tenemos que esperar a ver que resulta ?

SI _____ NO _____

Conteste brevemente las siguientes preguntas:

2. El método que mide el desarrollo actual y lo guía hacia una meta predeterminada, se llama ?

3. Al transmitir ideas a otros con el propósito de obtener unos resultados deseados, estamos empleando las ?

4. Al planear sistemas, qué funciones se deben considerar unidas ?

Consulte sus respuestas con las que aparecen en la página siguiente.

RESPUESTAS

1. **NO**
2. **Control**
3. **Comunicaciones**
4. **Comunicar y controlar**

Si sus respuestas han sido correctas continúe el estudio de la Unidad. En caso contrario vuelva a estudiar el tema por favor.

C. RELACION DEL GERENTE CON LOS EMPLEADOS

Las decisiones de los hombres que están al frente de una empresa cualquiera, influyen considerablemente en la vida y en las ideas del personal subalterno y de los individuos o entidades que tengan que ver con la organización.

MARCEL BROU clasifica del modo siguiente las condiciones que debe tener el gerente o administrador para que los empleados tengan confianza en él:

- Conocimiento de los hombres.
- Conocimientos técnicos.
- Objetividad (saber formarse una opinión, saber escuchar).
- Confianza en sí mismo.
- Espíritu de iniciativa.
- Asumir sus responsabilidades.
- Dar ejemplo en todo tiempo y lugar.

El gerente está obligado a conocer a sus empleados. Debe observar y formarse un juicio del trabajador, de su carácter, de su salud, de sus antecedentes, de su educación, de su familia y de sus relaciones con los demás empleados.

El deseo de informarse sobre la vida de un trabajador no puede calificarse de indiscreción, si lo que se persigue es ayudarle a ese empleado.

El gerente debe ser justo con sus empleados. No tomar decisiones precipitadas, primero reflexionar y luego tomar las decisiones del caso.

21

Las decisiones tomadas de esta manera deben hacer que se cumplan con toda firmeza, sin que pueda torcerla, pero serenamente, sin estridencias y sin indiscreciones.

EL TRABAJO DE LOS SUBORDINADOS

El gerente o administrador no tiene que hacer el trabajo de sus subordinados. Su papel es organizar siguiendo el plan. Por ello el gerente o administrador debe ser ejemplo, por lo mismo, de organización personal. Debe lograr que sus empleados hagan todo lo que son capaces de hacer, preparándoles adecuadamente para el cumplimiento de sus labores.

RESPONSABILIDADES SOCIALES DE LA GERENCIA PARA CON LOS EMPLEADOS

Seguridad:

El empleado debe estar convencido de que su trabajo es permanente, de que se le proporcionará la oportunidad de adquirir conocimientos que le permitirán ascender dentro de la organización.

La seguridad implica que el empleado puede expresarse libremente, sin temor a represalias.

Sueldos justos:

La gerencia debe aplicar una escala de sueldos y salarios en las que se reconozcan las diferencias en las necesidades de la posición del trabajo, basándose en los conocimientos, la educación, la experiencia, el sentido de responsabilidad, etc.

Oportunidades de Ascenso:

El ansia de mejorar es un sentido humano natural que la gerencia debe procurar satisfacer. Los empleados desean saber a donde los conducirá su situación presente, si tienen posibilidades de progresar. Por eso debe el gerente estimular todos los medios de capacitación de sus empleados, proporcionándoles siempre

la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de interesarse por los problemas de la empresa hasta llegarlos a sentir como propios.

- Personal instruido e informado:

Si la gerencia no brinda a los empleados la oportunidad de obtener una adecuada información acerca de su trabajo, la labor será deficiente. La correcta y oportuna información se traducirá en mayores beneficios para la empresa y en oportunidades de desenvolvimiento para el trabajador.

- Interés por el trabajo:

Deben aprovecharse todas las ocasiones para interesar en su trabajo a cada empleado, contrarrestando las influencias que le inclinan a desinteresarse por él.

- Una gerencia eficiente:

Los empleados saben que si la gerencia es ineficiente la empresa sufrirá pérdidas. Pero si los empleados saben que la gerencia es eficiente y que la empresa progresa, llegan a tener confianza y cariño a la institución.

AUTOCONTROL

Conteste brevemente las siguientes preguntas:

1. Qué condiciones debe tener el gerente para que los empleados tengan confianza en él ?

2. Cuando el gerente va a tomar una decisión, qué debe hacer primero ?

3. Enumere por lo menos cinco de las principales responsabilidades sociales de la gerencia para con los empleados.

Marque con una X la palabra que considere correcta.

4. Está obligado el gerente a conocer a sus empleados ?

SI _____ NO _____

RESPUESTAS

1. -Conocimiento de los hombres

- Conocimientos técnicos

- Objetividad

- Confianza en sí mismo

- Espíritu de iniciativa

- Asumir responsabilidades

- Dar ejemplo en todo tiempo y lugar

2. -Primero debe reflexionar y luego tomar la decisión del caso.

3. -Seguridad

- Sueldos justos

- Oportunidad de ascenso

- Personal instruido e informado

- Interés por el trabajo

- Una gerencia eficiente

4. Si

Si sus respuestas fueron correctas puede continuar el estudio de la Unidad. De no ser así debe volver a estudiar el tema.

V RECAPITULACION

Las cualidades esenciales del gerente de una empresa deben ser:

- Honestidad
- Competencia
- Orden
- Dim mismo
- Sentido de autoridad
- Discreción
- Objetividad y ecuanimidad
- Tacto y suavidad

El gerente según sus capacidades, puede llevar a la empresa a su total desenvolvimiento sin mayores esfuerzos.

De otra parte, el cumplimiento y la realización de los objetivos de la empresa dependen de la importancia propia del gerente, de sus cualidades morales, de sus cualidades intelectuales y de su sentido de responsabilidad.

Todas estas cualidades deberá tenerlas en un alto grado para poder tomar decisiones, poder organizar, planear, controlar, comunicar y dirigir.

El gerente debe tener además las siguientes condiciones:

- Conocimiento de los hombres
- Conocimientos técnicos
- Objetividad
- Confianza en sí mismo
- Espíritu de iniciativa
- Asumir sus responsabilidades
- Dar ejemplo en todo tiempo y lugar

En el cumplimiento de sus funciones, el gerente debe poseer ciertas responsabilidades sociales para con sus empleados, ellas son:

- Seguridad
- Sueldos justos
- Oportunidades de ascenso
- Personal instruido
- Interés por el trabajo
- Gerencia eficiente

VI AUTOEVALUACION FINAL

Ya que ha estudiado el contenido de la Unidad y las respuestas a los autocontroles han sido correctas, vuelva a la página 2 y conteste la autoprueba de avance.

RESPUESTAS A LA AUTOPRUEBA DE AVANCE

1. Es gerente aquel que tiene el arte de dirigir las actividades de un grupo de personas para alcanzar un objetivo. determinado.
2.
 - Honestidad
 - Competencia
 - Orden
 - Dinamismo
 - Sentido de autoridad
 - Discreción
 - Objetividad y ecuanimidad
 - Tacto y suavidad
3.
 - Vigilar que los negocios se realicen sin pérdida de capital
 - Conseguir el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de sus empleados
 - Mejores servicios al menor costo posible
 - Orientación inteligente y ágil a la empresa
4.
 - Ser leal, honesto, enérgico y decidido
 - Lograr el máximo de eficiencia en las operaciones
 - Emplear colaboradores eficaces y honestos sin aceptar intrigas ni presiones.
 - Aceptar las críticas constructivas

- Entrenar personal para reemplazos
 - Ser buen ciudadano en la comunidad
 - Aplicar la razón y el sentido común en la solución de problemas
 - Mejorar profesionalmente
 - No tener favoritismo con ciertos empleados
 - Seguir la línea de operaciones que aplicaría en sus propios negocios
 - No prestar oídos a los comentarios mal intencionados
 - No obtener provecho personal por su posición en la empresa
 - Recordar que la empresa pertenece a los socios y no al gerente.
- 5.
- Tomar decisiones
 - Organizar
 - Planear
 - Controlar
 - Comunicar
 - Dirigir
- 6.
- Conocimiento de los hombres
 - Conocimientos técnicos
 - Objetividad
 - Confianza en sí mismo

- Espíritu de iniciativa
- Asumir sus responsabilidades
- Dar ejemplo en todo tiempo y lugar
- Seguridad
- Sueldos justos
- Oportunidades de ascenso
- Personal ilustrado e informado
- Interés por el trabajo
- Gerencia eficiente

Si sus respuestas fueron todas correctas puede preparar el plan para la entrevista. De no ser así, debe estudiar la unidad.

VII VOCABULARIO

ALTERNATIVA = Opción entre dos cosas

ECUANIMIDAD = Igualdad de ánimo - imparcialidad

INTERRELACIONADAS = Varias cosas relacionadas entre sí

OBJETIVIDAD = Imparcialidad

RACIONALIZAR = Determinar, organizar, según cálculos o razonamientos.

VIII BIBLIOGRAFIA

SENA. Curso de Organización y Administración de Sociedades Cooperativas. Bogotá 1972

MASSIE JOSEPH L. Bases esenciales de la administración
Editorial Diana, México D. E. 1969